

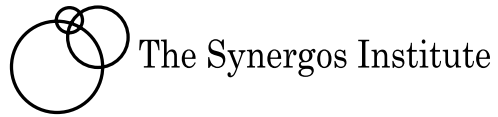


The Synergos Institute

# **Membentuk dan Mengelola Dana Abadi**

Pelajaran dari Asia Tenggara

Oleh Eugenio M. Gonzales



# **Membentuk dan Mengelola Dana Abadi**

Pelajaran dari Asia Tenggara

Oleh Eugenio M. Gonzales

Makalah ini merupakan bagian dari seri penerbitan  
The Synergos Institute yang didukung oleh  
The Sasakawa Peace Foundation  
Edisi Bahasa Indonesia, © Maret 2004  
Lembaga Penelitian, Pendidikan, dan Penerangan  
Ekonomi dan Sosial (LP3ES)  
Jl. S. Parman No. 81,  
Jakarta 11420  
lp3es@lp3es.or.id

# Daftar Isi

<b>Tujuan Studi: Mencari Bentuk Dana Abadi</b>	<b>5</b>
Pendahuluan	5
Apakah Dana Abadi Itu?	5
Belajar dari Pengalaman	6
Metodologi	7
<b>Membentuk dan Mengelola Dana Abadi:</b>	
<b>Pelajaran dari Asia Tenggara</b>	<b>8</b>
Pendahuluan	8
Dana Abadi untuk Keberlanjutan Keuangan	8
Selain Keberlanjutan	10
Empat Yayasan	11
Foundation for the Philippine Environment	11
Foundation for a Sustainable Society, Inc.	12
Jaime V. Ongpin Foundation, Inc.	13
Yayasan Keanekaragaman Hayati Indonesia	13
Pembentukan Dana Abadi:	
Persyaratan Dasar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	14
Persyaratan Dasar	14
Faktor-faktor yang Berpengaruh	15
Proses Pembentukan Dana Abadi	17
Penggalangan Dana Abadi	17
Pengembangan Dana Abadi: Pertumbuhan	17
Pengembangan Dana Abadi: Penggunaan dan Pengembalian	19
Pelajaran	20
Penggalangan	20
Pengembangan Dana Abadi:	
Manajemen, Memikat Dana Lain dan Dampaknya	21
Manajemen	21
Memikat Dana Lain sebagai Strategi	22
Tujuan Akhir: Hasil dan Dampaknya	23

Pelajaran dan Rekomendasi	24
Penggalangan Dana Abadi	24
Pengembangan Dana Abadi	25
Kesimpulan	26
Daftar Pustaka	26
Tentang Penulis	28

# Tujuan Studi: Mencari Bentuk Dana Abadi

## Pendahuluan

Di seluruh Afrika, Asia, dan Amerika Latin, partisipasi warga negara kini menjadi sebuah kekuatan penting yang sedang berkembang untuk perubahan sosial. Melalui pengorbanan waktu, tenaga, materi, dan uang, warga negara – yang bergerak dalam ruang yang disebut sebagai *civil society* (masyarakat sipil) – aktif bekerja untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan keadilan dalam komunitas mereka. Sementara ada berbagai macam lembaga dalam masyarakat sipil, ada sejumlah lembaga yang dikelola secara lokal, yang berhasil menghubungkan jarak antara masyarakat dan berbagai sumberdaya (keuangan, intelektual, dan lainnya), dapat bekerja dengan hasil yang signifikan. Lembaga-lembaga ini berbeda dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) lainnya karena sebagai lembaga perantara mereka memobilisasi dan memfasilitasi transfer sumber-sumber keuangan kepada kalangan LSM dan asosiasi-asosiasi yang lebih informal, dan pada saat bersamaan membicarakan dengan semua pihak yang berkepentingan seputar isu-isu kritis dan membangun kapasitas masyarakat sipil. Meskipun jumlah lembaga perantara seperti ini masih sedikit, mereka banyak membantu, memperkuat, dan menyokong secara terus-menerus ribuan prakarsa kecil maupun besar dari masyarakat sipil.

Kesepakatan atas istilah untuk lembaga-lembaga semacam itu memang belum dapat dicapai, meskipun mereka sering kali disebut sebagai “yayasan” atau “yayasan pembangunan masyarakat” (*community development foundations*) mengingat peranan yang dilakukan oleh yayasan-yayasan semacam itu di Amerika Serikat, Kanada, dan sebagian Eropa. Di Asia Tenggara, istilah “organisasi sumberdaya masyarakat sipil” (*civil society resource organization* - atau CSRO) - juga digunakan.

Lembaga-lembaga seperti ini yang sedang bertumbuh di Asia baru mulai diteliti secara sistematis. Dengan bantuan dari The Sasakawa Peace Foundation, The Synergos Institute mendapat kesempatan untuk meneliti tentang lembaga - lembaga ini di Asia Tenggara, terutama dalam upaya mereka untuk memperoleh pendanaan secara berkelanjutan melalui pembentukan dana abadi.

## Apakah Dana Abadi Itu?

Dana abadi adalah sebuah kumpulan dana yang dikelola oleh sebuah lembaga untuk tujuan-tujuan sosial yang ditetapkan oleh penyumbang dana (donor) dan pengurus

lembaga. Dana-dana tersebut diharapkan tetap utuh selamanya, untuk periode waktu tertentu, atau sampai terkumpulnya aset yang memadai untuk melaksanakan program yang sudah ditetapkan. Daya beli dana abadi sangat diharapkan menjadi semakin besar dari waktu ke waktu, dan dapat memberikan pendapatan teratur sepanjang hidup lembaga.

Sementara konsep dana abadi tersebut boleh jadi sudah sangat dikenal di kalangan eksekutif yayasan di Amerika Serikat, Kanada, dan sebagian Eropa, makin banyak pimpinan masyarakat sipil di Afrika, Asia, dan Amerika Latin yang saat ini mendapatkan pengalaman langsung dalam menggalang, mengelola, dan mengembangkan dana abadi seperti itu.

Dalam banyak kasus, dana abadi dirasakan membawa keuntungan yang besar bagi lembaga karena:

Menyediakan basis pendapatan yang aman, yang sebagian dapat mengurangi tekanan untuk mencari modal pokok mengurangi ketergantungan pada sumber-sumber pendanaan tertentu, dan memudahkan perencanaan keuangan jangka panjang. Secara kelembagaan, dana abadi dapat menciptakan perasaan mantap yang memperkuat institusi dan semua pihak yang berkepentingan, meningkatkan konsentrasi untuk mencapai tujuan-tujuan program jangka panjang, dan menjaga fleksibilitas program guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. (Gaberman, 2001, hal. 1).

Walaupun dana abadi bisa menawarkan berbagai keuntungan tersebut, setiap lembaga perlu mempertimbangkan apakah dana abadi memang merupakan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan keuangan dan misi sosialnya. Menggalang dana abadi mungkin terlalu mahal bagi lembaga-lembaga tertentu dan juga memakan banyak waktu. Proses ini memerlukan perhatian dan keahlian tertentu yang bisa jadi lembaga tidak memilikinya, baik di kalangan staf maupun dewan pengurus. Jika diberikan oleh lembaga lain, dana abadi mungkin terkena berbagai batasan dan aturan yang harus dipenuhi oleh lembaga penerima, yang mungkin ada yang sukar untuk diikuti terus menerus. Lagi pula, dana abadi mungkin tidak dapat segera memenuhi harapan organisasi untuk memperoleh pendapatan. Ekonomi yang lesu atau negara dengan budaya filantropis yang lemah bisa jadi menyulitkan penggalangan dana abadi. Tambahan lagi, dalam situasi tertentu mungkin sukar untuk meyakinkan donor-donor potensial, agar sebaiknya kita menabung buat hari esok ketika terdapat begitu banyak kebutuhan pada hari ini. Kenyataan bahwa dana abadi menjanjikan kemudahan yang menggiurkan tetapi juga mengandung masalah, menjadikan pengalaman dalam penggalangan dan pengelolaan dana abadi tersebut menjadi sangat penting untuk dipahami lebih jauh.

## **Belajar dari Pengalaman**

The Synergos Institute telah mempublikasikan serial studi kasus tentang pengalaman lembaga – lembaga yang mengelola dana abadi di Asia Tenggara; empat dari kasus di antaranya telah dianalisis untuk keperluan menulis makalah ini – tiga dari Filipina dan

satu dari Indonesia. Dalam tiga dari empat kasus tersebut, lembaganya diberi hibah oleh donor asing; dalam satu kasus lainnya, yayasannya dibentuk oleh sejumlah korporasi. Makalah ini menganalisis masing-masing kasus tersebut untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang sama dalam pembentukan dana abadi, termasuk menjawab pertanyaan seperti: Apa yang dibutuhkan untuk dapat membentuk suatu dana abadi? Apa faktor-faktor kunci yang berpengaruh dalam pembentukan dana abadi? Bagaimana sebuah lembaga membentuk dana abadi dan mengelolanya untuk mendapatkan hasil maksimum? Apa yang dibutuhkan untuk pengelolaan dana abadi yang efektif?

The Synergos mengucapkan terima kasih atas bantuan dana dari The Sasakawa Peace Foundation, atas waktu dan masukan dari pengurus dan staf Foundation for the Philippine Environment, Foundation for a Sustainable Society, Inc., Jaime V. Ongpin Foundation, Inc., dan Yayasan KEHATI, serta Eugenio M. Gonzales yang meneliti dan menulis karangan ini.

## **Metodologi**

Penulis menganalisis studi kasus tentang empat yayasan yang dipilih untuk tulisan ini. Penulis juga mewawancarai para penyantun dan staf untuk mengklarifikasi dan mendalami beberapa topik, serta menelaah kebijakan dan sumber dokumen utama lainnya dari yayasan tersebut. Penulis juga memanfaatkan pengalamannya sebagai anggota pertama Dewan Penyantun dari Foundation for the Philippine Environment, dan sebagai Direktur Eksekutif pertama dari Foundation for a Sustainable Society, Inc. dari 1996 sampai 2002. Daftar pustaka yang dirujuk tentang pembentukan dan pengelolaan dana abadi dalam analisis ini dilampirkan.



# **Membentuk dan Mengelola Dana Abadi: Pelajaran dari Asia Tenggara**

## **Pendahuluan**

Makalah ini menyajikan sebuah analisis mengenai pengalaman berbagai lembaga di Asia Tenggara dalam menggalang, mengembangkan, dan mengelola dana abadi sebagai cara untuk mengupayakan keberlanjutan keuangan mereka. Lembaga-lembaga yang dikaji adalah :

- Foundation for the Philippine Environment (FPE), Filipina
- Foundation for a Sustainable Society, Inc. (FSSI), Filipina
- Jaime V. Ongpin Foundation, Inc. (JVOFI), Filipina
- Yayasan Keanekaragaman Hayati Indonesia (KEHATI), Indonesia.

Dasar analisis makalah ini adalah studi kasus dari masing-masing lembaga tersebut dan juga hasil wawancara dengan para staf dan dewan penyantunnya. Sementara setiap studi kasus menampilkan secara rinci tentang sejarah, mandat, dan program yayasan – yayasan tersebut, makalah ini secara khusus menarik pelajaran dari kebijakan finansial dan aspek-aspek strategis mengenai pembentukan dana abadi empat yayasan tersebut. Makalah ini juga memberikan rekomendasi yang berguna bagi lembaga-lembaga dan kalangan donor resmi maupun swasta dalam situasi serupa. Makalah ini tidak bermaksud untuk membandingkan dan menilai kinerja dana abadi keempat yayasan tersebut.

Dalam bagian pertama, secara umum dana abadi digambarkan, didefinisikan, dan diilustrasikan berdasarkan aliran utama dana dan komponen - komponennya. Informasi ringkas tentang keempat studi kasus kemudian ditampilkan dalam bagian kedua. Kerangka utama makalah ini adalah menganalisis syarat-syarat utama maupun faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penggalangan dana abadi. Pelajaran dan pemahaman disimpulkan dari analisis, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor keberhasilan dan berbagai tantangannya. Akhirnya, makalah ini memberikan rekomendasi dan kesimpulan mengenai peranan potensial donor swasta dan donor pemerintah dalam mengupayakan keberlanjutan keuangan untuk lembaga-lembaga semacam itu.

## **Dana Abadi untuk Keberlanjutan Keuangan**

Dengan menurunnya bantuan dari lembaga-lembaga pemberi bantuan resmi, atau Official Development Assistance (ODA) di seluruh dunia sejak 1993-94 dan krisis

finansial Asia pada 1997, LSM-LSM Asia harus lebih kreatif mencari sumber pendanaan untuk mempertahankan misi mereka. Walaupun pemerintah dan lembaga donor mengakui semakin pentingnya peranan masyarakat sipil dalam pembangunan, tetapi hal ini tidak dibarengi dengan peningkatan yang sepadan bantuan keuangan terhadap lembaga masyarakat sipil. Dengan demikian, penggalangan dana abadi dieksplorasi oleh semakin banyak organisasi sebagai sebuah strategi pembiayaan jangka panjang.

Winder mendefinisikan dana abadi sebagai “aset permanen - uang, surat berharga, atau properti - yang diinvestasikan untuk memperoleh pemasukan yang kemudian digunakan untuk mendukung aktivitas lembaga” (1998). Horkan dan Jordan mengklarifikasi bahwa istilah-istilah “hibah” (*trust*), “modal pokok” (*capital fund*), “dana mengendap” (*sinking fund*) dan “dana abadi” (*endowment*) mengacu pada pengelolaan keuangan yang serupa satu sama lain (1996). Dalam konteks tulisan ini, dana abadi berarti modal pokok yang dikelola oleh sebuah lembaga untuk mendukung aktivitas yang menjadi tujuan lembaga itu.

Pada tahun 1997, The Synergos Institute mengadakan sebuah survei terhadap 77 lembaga dari Indonesia, Singapura, Malaysia, dan Filipina. Survei ini memperlihatkan bahwa sekitar setengah dari responden telah menggalang dana abadi. Dalam hal jumlah yang mereka dapatkan, 64% di antaranya kurang dari US \$ 1 juta. Yang terbesar didapatkan melalui bantuan lembaga ODA dan di antaranya adalah kasus-kasus yang dibicarakan dalam tulisan ini: KEHATI, FPE, dan FSSI.

Dana abadi pada awalnya dibentuk untuk menyediakan pendanaan yang terus-menerus untuk aktivitas atau tujuan tertentu. Di universitas-universitas, ada jabatan keprofesoran yang didukung donor individual atau donor korporat, untuk menghormati profesor tertentu atau memungkinkan mereka mengadakan kegiatan akademis dalam bidang tertentu. Dana abadi penelitian memberikan hibah kepada para pelamar untuk melakukan penelitian tertentu. Beberapa lembaga pemberi bantuan besar memiliki dana abadi sendiri untuk menghasilkan dana yang dihibahkan dan biaya operasional mereka.

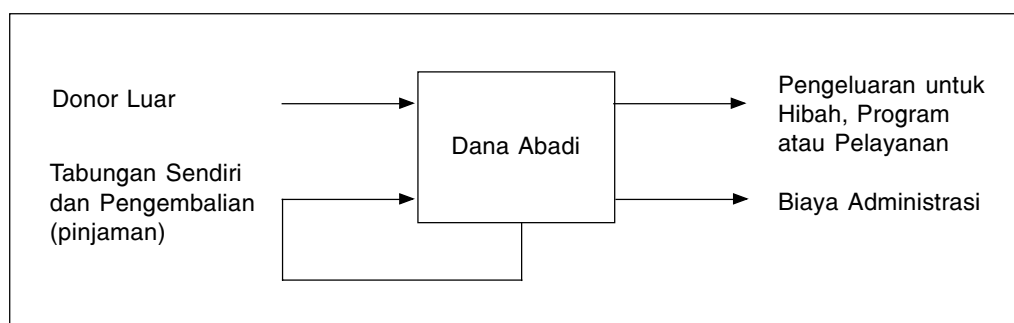
Dalam dana abadi, ada sejumlah dana (atau aset) tertentu yang diinvestasikan untuk menghasilkan pendapatan yang kemudian diberikan kepada penerima. Penerima dana bisa berupa lembaga (misalnya LSM atau lembaga kemasyarakatan), seseorang yang menerima penghargaan, hadiah, atau dalam beberapa kasus, seorang peminjam. Persetujuan dan pemberian dana kepada penerima biasanya diatur oleh serangkaian pedoman atau program yang ditangani sebuah badan, biasanya Dewan Penyantun, yang kepadanya dana abadi tersebut secara legal dipercayakan. Hukum, aturan, dan tatacara mengelola dana abadi mungkin berbeda dari satu negara dengan negara lain. Namun demikian, dalam banyak kasus, Dewan Penyantun secara legal bertanggung jawab terhadap sebuah dana abadi.

Sebagian pendapatan dari dana abadi juga digunakan untuk biaya administrasi untuk memastikan bahwa program serta peraturannya dilaksanakan dengan baik, dan ada pertanggung jawaban dalam pengelolaan dana abadi. Kadangkala, pendapatan itu dipakai untuk membiayai kegiatan program yang dijalankan oleh staf lembaga itu sendiri. Ini

terjadi pada lembaga yang menyediakan pelayanan di samping memberikan hibah atau kredit.

Dana awal dalam pembentukan dana abadi biasanya berasal dari sumber-sumber luar. Donor bilateral, yayasan swasta, korporasi, orang kaya, dan masyarakat umum dapat menyumbang untuk pembentukan dana abadi (Winder, 2000). Lembaga ODA dapat memperoleh perhatian masyarakat lebih lama dengan menyumbang untuk dana abadi daripada untuk sebuah proyek jangka pendek tertentu. Dengan demikian, donor tidak hanya menjadi bagian dari sejarah pembentukan dana abadi tapi mereka juga memberikan sumbangan terhadap setiap proyek yang didukung dana abadi tersebut. Sementara sumber-sumber luar ini sering ditekankan dalam kepustakaan mengenai dana abadi, tetapi tabungan yang dikumpulkan sendiri dan pengembalian dana pinjaman yang diberikan kepada masyarakat, mungkin juga bisa menjadi modal awal dana abadi. Bagi lembaga yang melakukan investasi dan memberikan pinjaman, terutama melalui program keuangan mikro, pengembalian dana pinjaman ini bisa menjadi sangat penting. Dalam tulisan ini, pengembalian dana ini disebut sebagai pengembalian. Di bawah ini adalah sebuah diagram sederhana arus dana pada sebuah lembaga yang memiliki dana abadi.

**Gambar I** : Arus Dana dalam Pengelolaan Sebuah Dana Abadi



## Selain Keberlanjutan

Di samping dapat menyalurkan hibah, dana abadi memungkinkan suatu lembaga untuk:

- Menjadi Otonom : Dana abadi dapat meningkatkan kebebasan suatu lembaga dari pengaruh luar situasi pendanaan yang tidak bisa dikendalikannya.
- Memikat dana lain : Dana abadi dapat digunakan sebagai pemikat untuk mendapatkan dana tambahan dari lembaga lain (*leveraging*) (Winder, 2000).

Pemberdayaan yang dirasakan oleh satu lembaga karena kemampuan di atas, muncul dari kenyataan bahwa dana abadi adalah suatu aset keuangan yang nyata dan substansial, yang dapat menarik dana tambahan lain.

Lembaga-lembaga di Asia Tenggara selama ini dibiayai oleh hibah yang khusus untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ini berarti bahwa mereka tidak diizinkan menyisihkan dana untuk memulai membentuk cadangan keuangan sendiri.

Lagi pula, ketika hibah terputus, lembaga bisa terpaksa gulung tikar. Namun demikian, dengan dana abadi yang dikelola secara baik, lembaga dapat terus memberikan pelayanan, bahkan setelah donor menghentikan bantuannya. Dalam kaitannya dengan menurunnya bantuan lembaga ODA, empat kasus dalam tulisan ini memperlihatkan bagaimana dana abadi yang mereka miliki dapat membawa mereka melewati masa-masa yang sulit, dan bahkan dapat menambah dana yang dapat dibagikan dengan cara mengajak sumber dana lain. Ini tidak mungkin terjadi jika mereka tidak memiliki aset seperti itu. Mereka dapat melakukan pendanaan bersama karena aset mereka dapat memikat sumber lain untuk bekerjasama.

Ketergantungan pada hibah dapat juga membahayakan otonomi setiap lembaga karena hibah bukanlah sumber pendanaan jangka panjang yang dapat diandalkan. Keempat yayasan yang dikaji dalam tulisan ini dapat melakukan kerja sama dengan lembaga donor dalam posisi kuat dan independen karena mereka memiliki dana abadi. Salah satu di antaranya, misalnya, mengganti penasihat investasinya yang sudah lama bekerja dan dulu dipilih oleh donornya. Ada juga yang menetapkan bahwa para donornya tidak dapat memiliki hak suara dalam dewan penyantun. Karena mereka memiliki aset sebagai kekuatan, lembaga-lembaga ini tidak dapat dipaksa untuk menyerahkan wewenang mereka kepada para donor hanya untuk mendapatkan dana. Tentu saja, untuk berhubungan dengan donor-donor pada tahap penggalangan dana abadi perlu keahlian dan kehati-hatian dalam negoisasi.

Weatherly menekankan bahwa dana abadi merupakan pemberdayaan bahkan ketika mereka membangun kapasitas lokal (1996). Melalui dana abadi, semua pihak yang berkepentingan diberi peluang untuk berpartisipasi dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan atas dana yang sangat penting yang bagi pembangunan masyarakat mereka. Ia juga melihat peranan strategis lembaga pemilih dana abadi; bertindak sebagai penyelenggara dialog partisipatoris mengenai prioritas-prioritas yang penting dan melakukan advokasi kebijakan di tingkat nasional. Ini sesuai dengan apa yang akan kita lihat nanti sebagai tujuan dan hakikat jangka panjang dana abadi. Meskipun demikian, pelaksanaan peranan ini pada akhirnya bergantung pada sumberdaya sosial, teknis, dan finansial yang dapat digerakkan oleh sebuah dana abadi.

## **Empat Yayasan**

Keempat yayasan swasta yang dianalisis dalam tulisan ini membentuk dana abadi mereka pada pertengahan awal 1990-an. Penyebab dari pembentukan ini adalah berkurangnya secara tajam dana-dana ODA di seluruh dunia yang terjadi pada tahun 1993-94, termasuk di Asia Tenggara. Dapat dikatakan bahwa dana abadi yang dibentuk sebagian merupakan tanggapan terhadap pengurangan bantuan tersebut.

### **Foundation for the Philippine Environment**

Pada tahun 1992-93, FPE didirikan dan memperoleh dana melalui “pengampunan utang untuk penyelamatan lingkungan” (*debt-for-nature swaps*) yang mencapai nilai US \$

21,8 juta dalam mata uang Filipina. Dari jumlah tersebut, United States Agency for International Development (USAID), menyumbang US \$ 21,7 juta dan Bank of Tokyo menyumbang US \$ 119.590. Jumlah ini menurun secara drastis karena seluruh dana abadi tersebut diinvestasikan dalam mata uang Peso Filipina, yang kehilangan setengah nilainya terhadap dollar Amerika Serikat.

Menurut anggaran dasar yayasan, tujuan FPE adalah “menyumbang, mendorong, membantu, dan menyediakan bantuan teknis, manajerial, dan keuangan kepada LSM, lembaga masyarakat, komunitas, dan lainnya untuk perlindungan lingkungan, pengelolaan dan konservasi sumber-sumber daya alam, dan pembangunan berkelanjutan.” Yayasan ini memberikan hibah bagi LSM dan lembaga masyarakat untuk memperkuat kapasitas mereka dalam pengelolaan sumber daya alam secara umum dan pelestarian keanekaragaman hayati secara khusus.

Saat ini 34% dari dana abadinya diinvestasikan dalam mata uang asing dan sisanya dalam mata uang peso. Walaupun nilai dana dalam bentuk peso meningkat secara mantap sejak awal, namun pertumbuhannya tidak cukup memadai untuk mengimbangi inflasi. Dari 1994 hingga 2001, dana abadi meningkat dari 566 juta peso (US \$10.67 juta) menjadi 719 juta peso (US \$13,56 juta) dengan laju pertumbuhan rata-rata tahunan sekitar 3,86%.

Mengingat adanya hambatan-hambatan seperti ini, pengelola yayasan memutuskan untuk memikat dana dari sumber lain sampai US \$ 400.000 sebagai dana tambahan yang diberikan kepada para penerimanya.

### **Foundation for a Sustainable Society, Inc.**

FSSI didirikan dan diberi dana abadi pada Agustus 1995 melalui persetujuan konversi utang bilateral antara Pemerintah Swiss dan Filipina. Pemerintah Filipina menandatangani dana untuk yayasan ini, dalam mata uang peso, senilai US \$ 17 juta. Sebagai imbalannya, pemerintah Swiss membatalkan utang pemerintah Filipina senilai US \$ 34 juta. Serupa dengan kasus FPE, dana yang disimpan dalam bentuk peso merosot nilai ekivalen dollar Amerikanya karena devaluasi.

Lembaga ini menyediakan pinjaman, hibah, saham, deposito khusus, dan garansi kepada LSM, organisasi kemasyarakatan, dan pengusaha kecil yang terlibat di dalam bisnis yang berkelanjutan – yakni proyek-proyek yang berorientasi komunitas bisa dijalankan secara ekonomis dan baik secara ekologis. Deposito khusus ditempatkan di koperasi atau bank kecil, agar mereka dapat meminjamkan lebih banyak dana. Garansi diberikan kepada lembaga-lembaga agar mereka dapat meminjam dari bank-bank komersial, bahkan jika mereka memiliki agunan terbatas. Sekitar 90% dari bantuan FSSI berbentuk pinjaman. Ini lebih memungkinkan FSSI untuk meningkatkan dananya dibandingkan jika yayasan ini hanya menyediakan hibah saja. FSSI juga memikat dana (*leveraging*) senilai lebih dari US \$ 300.000 sebagai hibah yang berasal dari lembaga donor yang lain.

Dari Agustus 1995 hingga Desember 2001, dana abadi yayasan meningkat dari 454 juta peso Filipina (US \$8,56 juta) hingga 622 juta peso Filipina (US \$11,73 juta) dengan

laju pertumbuhan rata-rata sekitar 7% per tahun. Ini hampir tidak cukup untuk mengimbangi inflasi yang kira-kira juga berada pada laju yang sama. Sekitar 18% dari dana abadi FSSI diinvestasikan dalam bentuk mata uang asing.

### **Jaime V. Ongpin Foundation, Inc.**

The Benguetcorp Foundation, Inc. didirikan pada Desember 1980 sebagai sebuah yayasan korporat dari Benguet Corporation - salah satu perusahaan pertambangan terbesar di Filipina. Pada tahun 1987, namanya diganti menjadi Jaime V. Ongpin Foundation, Inc. untuk menghormati orang Filipina asli pertama yang menjadi pimpinan perusahaan ini. Pada 1980-an, JVOFI terutama memberikan bantuan pada komunitas yang berada di sekitar perusahaan pertambangan. Pada 1990-an, yayasan tersebut secara bertahap menjadi korporasi mandiri. Dewasa ini, seluruh proyeknya berada pada komunitas yang tidak ada kaitannya dengan aktivitas pertambangan Benguet.

Tetap konsisten dengan visi awalnya untuk membangun “komunitas mandiri yang mampu mengelola sumberdaya bagi pembangunan yang adil” (Garilao dan Tuparan, 2003), JVOFI mengelola proyek-proyek keuangan mikro dan lingkungan, serta memberikan jasa pelatihan dan konsultasi kepada masyarakat dan pemerintah daerah di wilayah Filipina Utara.

Lembaga ini membentuk dana abadinya pada tahun 1991 dengan mengalokasikan 3,4 juta peso (US \$64,150) dalam bentuk tabungan yang tidak boleh dicairkan. Dengan pendapatan dari bunga, penyisihan tahunan dan dana pengembalian dari pinjaman yang diberikan, tabungan meningkat menjadi sebesar 17,1 juta peso (US \$322.641) pada 1997. Tetapi, pada tahun yang sama, pendapatan hibah utama JVOFI (dari USAID, Departemen Kesehatan Filipina, dan Benguet Corporation) berakhir. Ini memaksa mereka untuk mengambil sebagian dari dana abadinya untuk menutup biaya program, yang menyebabkan penurunan yang mencapai nilai terendah pada tahun 2000 sekitar 12,1 juta peso (US \$228.301). Tapi pada Oktober 2002, dana mereka kembali berkembang menjadi 13,4 juta peso (US \$252.830), yang semuanya dalam mata uang lokal.

Dari 1991 hingga 2000, JVOFI berhasil memikat dana sebesar 140,6 juta peso (US \$2,65 juta ) dari donor dalam maupun luar negeri. Ini lebih dari sepuluh kali nilai dana abadinya sendiri.

### **Yayasan Keanekaragaman Hayati Indonesia**

KEHATI, atau Yayasan Keanekaragaman Hayati Indonesia, didirikan pada 1994 dan mendapat dana abadi pada 1995 melalui hibah US \$16,5 juta dari USAID. Di samping hibah, USAID juga memberikan tambahan US \$2,5 juta untuk menutup biaya operasional yayasan dan biaya bantuan teknis dan konsultasi yang dibutuhkan dalam rangka merancang kegiatan yang efektif antara 1995 dan 2000 (Maxim, 2003). Sementara pada tahun-tahun pertama KEHATI memfokuskan diri untuk membiayai penelitian keanekaragaman hayati, dewasa ini mereka beralih untuk membiayai kelompok-kelompok masyarakat dan kalangan LSM yang melakukan konservasi dan menggunakan

sumber daya lokal secara berkelanjutan. Mereka mengadopsi sebuah visi jangka panjang yang menekankan pelibatan banyak pihak yang berkepentingan dan penyusunan anggaran untuk beberapa tahun, dan sebuah fokus yang mengintegrasikan komunitas dengan konservasi. Pemberdayaan komunitas adalah inti dari pendekatan ini.

Seluruh dana abadi berbentuk mata uang asing dan dikelola oleh sejumlah lembaga keuangan di Amerika Serikat. Dalam kasus ini, karena devaluasi uang rupiah Indonesia, nilai dana abadi dalam uang rupiah meningkat sampai lebih dari tiga kali lipat. Dari 1995 hingga 1999, nilai dollar AS dana abadi meningkat 12,8% per tahun dan mencapai puncaknya sekitar US \$25 juta pada 1999. Namun kemudian menurun hingga kira-kira US \$19 juta pada akhir 2002.

KEHATI telah memulai upaya pencarian dana untuk memenuhi komitmennya untuk menambah sekitar US \$4,7 juta pada dana abadinya pada 2005. Mereka juga telah berhasil memikat sejumlah besar dana dari donor-donor filantropis, perusahaan, dan pemerintah. Kini, mereka menjajagi kemungkinan untuk memanfaatkan “pengampunan utang untuk penyelamatan lingkungan,” atau *debt-for-nature swap*, untuk memperbesar dana abadinya.

## **Pembentukan Dana Abadi: Persyaratan Dasar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi**

Dalam bagian ini, persyaratan dasar yang diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan dana abadi dibahas berdasarkan pengalaman empat kasus yang telah disebut serta tulisan Weatherly (1996) dan Horkan (1996). Faktor-faktor yang mempengaruhi bentuk akhir dana abadi juga diidentifikasi.

### **Persyaratan Dasar**

Lima persyaratan untuk membentuk dan mengembangkan dana abadi bisa diidentifikasi sebagai berikut :

#### *Tujuan Jangka Panjang*

Dana abadi dimaksudkan untuk waktu yang lama karena melayani tujuan jangka panjang. Tidak ada dana abadi untuk jangka pendek. Rehabilitasi lingkungan, pengobatan AIDS, atau penanggulangan kemiskinan adalah urusan jangka panjang yang membutuhkan bantuan keuangan berjangka panjang. Keempat dana abadi yang dikaji dalam makalah ini memiliki tujuan yang juga berjangka panjang.

#### *Sektor dengan Prioritas Tinggi*

Mengingat donor mempunyai sector prioritasnya masing-masing, sebuah lembaga perlu menentukan prioritas dan mengalokasikan dananya sesuai dengan prioritas itu. Idealnya, dana abadi mulai dengan sumbangan awal yang besar; dan ini tentu saja tidak mungkin jika tujuan lembaga itu bukan merupakan prioritas tinggi dalam agenda pemberi donor. Tiga yayasan yang menerima sumbangan awal yang besar - FPE, FSSI,

dan KEHATI - menangani persoalan-persoalan lingkungan; dua yayasan - FPE dan KEHATI - memfokuskan diri pada konservasi keanekaragaman hayati. Ini adalah isu-isu dengan prioritas tinggi bagi donor-donor dan negara-negara di Asia Tenggara khususnya.

#### *Keterbukaan Kebijakan*

Kebijakan yang kondusif, atau sekurang-kurangnya tidak bertentangan, terhadap pembentukan dana abadi adalah prasyarat penting lainnya. Program USAID dan Pemerintah Swiss tidak secara khusus bertujuan membentuk dana abadi bagi FPE, KEHATI, dan FSSI. Namun mereka juga tidak mencegahnya. USAID mempersiapkan sejumlah kajian pada 1990-an yang menyokong pembentukan dana abadi, yang beberapa di antaranya dikutip dalam tulisan ini. Pada kasus JVOFI, meskipun perusahaan induknya tidak secara eksplisit memberikan sumbangan untuk membentuk sebuah dana abadi, perusahaan (yang terwakili dalam dewan penyantun yayasan) tidak keberatan dengan pembentukan dana abadi.

#### *Badan Legal*

Jika ada sebuah lembaga donor, maka harus ada sebuah badan legal yang bertanggung jawab dan secara politik dapat diterima donor untuk menerima dan mengelola dana. Dalam tiga dari empat kasus, lembaga donor menjadi anggota dewan penyantun, meskipun dengan tingkat kekuasaan berbeda. Dalam kasus keempat, meskipun USAID tidak berada dalam dewan penyantun KEHATI, syarat-syarat yang termuat dalam kesepakatan kerjasama mereka menyatakan bahwa seluruh dana yang diinvestasikan didaftar secara resmi pada US Securities and Exchange Commission.

#### *Ketersediaan Dana*

sejumlah dana yang besar dibutuhkan untuk membentuk dana abadi. Dari tiga dana abadi relatif besar yang dibahas (FPE, FSSI, dan KEHATI) sekurang-kurangnya US \$ 16,5 juta harus tersedia sebagai sebuah hibah tunggal. Tentu saja, ini tidak perlu selalu menjadi masalah. JVOFI membutuhkan hanya 3,4 juta peso (US \$ 64.150) untuk memulai dana abadi. Namun demikian, kontribusi tahunan yang signifikan memang diperlukan untuk meningkatkannya menjadi 17,1 juta peso (US \$ 322.641) dalam jangka lebih dari enam tahun.

Bagaimana pun juga, hal-hal di atas tidak eksklusif satu sama lain. Dana biasanya tidak diberikan jika sebuah program tidak menjadi prioritas utama di mata donor. Kombinasi yang tepat dari semua persyaratan di atas akan memungkinkan pembentukan sebuah dana abadi.

#### **Faktor-faktor yang Berpengaruh**

Sebagai tambahan untuk persyaratan tersebut di atas, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kondisi yang membantu merealisasikan dana abadi. Tidak semua persyaratan di atas mungkin tersedia pada saat sebuah dana abadi sedang diupayakan.



Meskipun demikian, dalam konteks seperti ini, terdapat sejumlah faktor berpengaruh yang bisa dikondisikan untuk menciptakan sejumlah persyaratan di atas.

#### *Tekanan Sosial-Politik dari Sisi Penerima*

Donor (biasanya birokrat pemerintah) senantiasa ditekan oleh kelompok-kelompok sosial, kalangan politisi, LSM, dan lainnya untuk memberikan bantuan untuk bidang yang dianggap sangat penting (misalnya, lingkungan, AIDS, atau kemiskinan). Itulah konteks di balik pembentukan FPE, FSSI, dan KEHATI. Dalam kasus FPE, baik Kementerian Lingkungan dan Sumberdaya Alam Filipina maupun kalangan LSM lingkungan Filipina melobi Kongres Amerika Serikat dan USAID untuk membentuk sebuah dana abadi untuk lingkungan hidup pada 1989-91. Di Indonesia, Emil Salim (yang pada waktu itu baru saja berhenti sebagai Menteri Negara Kependudukan dan Lingkungan Hidup) dan sebuah kelompok tokoh terkemuka dari kalangan bisnis dan masyarakat sipil mendirikan KEHATI dan melakukan negoisasi dengan USAID untuk sebuah dana abadi. Dalam kasus FSSI, koalisi LSM terbesar di Filipina, CODE-NGO, menyelenggarakan pembicaraan yang menghasilkan proposal untuk Pemerintah Swiss dan Filipina untuk membentuk dana abadi.

#### *Tekanan Sosial-Politik dari Sisi Donor*

Dalam kasus FPE dan FSSI, sebuah koalisi LSM di negara donor mendukung sejumlah LSM yang mengkampanyekan dibentuknya dana abadi di negara penerima. The Philippine Development Forum, yang berbasis di Washington, DC, memberikan dukungan besar kepada kalangan LSM lingkungan yang melobi Kongres Amerika Serikat. Demikian juga, Koalisi Organisasi Pembangunan Swiss menyokong proposal pembentukan dana abadi yang diajukan CODE-NGO untuk FSSI melalui pembicaraan dengan Kantor Urusan Ekonomi Luar Negeri Swiss.

#### *Mandat Tingkat Tinggi dari Sisi Donor*

Dana abadi KEHATI adalah hasil langsung dari Deklarasi Tokyo yang ditandatangani Presiden Amerika Serikat, George H.W. Bush dan Perdana Menteri Jepang, Kiichi Miyazawa, pada 1992. Indonesia dipilih sebagai proyek percontohan bagi Kerja Sama Antara-Pemerintah Amerika Serikat dan Jepang dalam soal lingkungan hidup, dan KEHATI dipilih untuk menerima dana abadi USAID bagi kegiatan konservasi keanekaragaman hayati. Mandat bagi dana abadi FPE berasal dari Philippine Assistance Plan pada tahun 1988 yang didukung Amerika Serikat dan donor lainnya untuk mendukung Presiden Aquino yang belum berpengalaman dalam masa transisi dari pemerintahan diktator ke demokrasi. Salah satu bagian dari rencana tersebut adalah Natural Resource Management Program yang kemudian didanai oleh USAID sebanyak US \$125 juta pada 1990. Dana abadi FSSI berasal dari Swiss Debt Relief Facility pada 1991. Gereja-gereja dan kalangan LSM di Swiss serta mitra mereka dari Global South mengkampanyekan pengesahan pemberian bantuan ini sejak 1989. Pemerintah Swiss kemudian mengalokasikan dana sebesar US \$300 juta.

Sejumlah faktor yang serupa juga ada dalam kasus JVOFI. Dewan penyantun yayasan menggabungkan kepentingan donor dan penerima, di mana keduanya menyepakati proposal untuk pembentukan sebuah dana abadi. Pimpinan puncak perusahaan ikut aktif di dewan penyantun dan menyokong kegiatan yayasan dengan dukungan perusahaan. Secara keseluruhan, faktor-faktor yang berpengaruh itu dapat membantu upaya membentuk dana abadi.

## Proses Pembentukan Dana Abadi

Setelah para pemrakarsa berhasil memanfaatkan faktor-faktor yang berpengaruh tersebut untuk mencukupi persyaratan pembentukan dana abadi, tiga tahap perkembangan akan dilalui:

- Penggalangan dana abadi
- Pengembangan dana abadi: Pertumbuhan
- Pengembangan dana abadi: Penggunaan dan Pengembalian

### Penggalangan Dana Abadi

Dana abadi dibentuk melalui satu donasi utama atau beberapa donasi. Tiga dari empat kasus – FPE, FSSI, dan KEHATI – dibentuk dengan satu donasi utama dari donor bilateral (USAID) kepada FPE dan KEHATI, dan dari Pemerintah Swiss dan Filipina kepada FSSI. JVOFI membentuk dana abadinya dalam waktu lama melalui sumber-sumber dalam negeri.

Dalam tiga kasus di mana donor bilateral menyediakan dananya, kalangan LSM lokal dan koalisinya terlibat dalam meyakinkan pemerintah mereka dan para donor bahwa dana itu digunakan untuk melayani kepentingan publik. Ketiganya memberi bantuan (hibah), meskipun FSSI lembaga pemberi pinjaman. Keterlibatan LSM dan koalisinya dalam penggalangan dana tidak harus secara langsung mendapatkan manfaat darinya setelah itu, meskipun beberapa dari mereka terlibat dalam kepengurusannya.

Jumlah dana yang dialokasikan cukup signifikan dan karenanya uji tuntas (*due diligence*) sangat diperlukan. Kajian, misi perencanaan, dan konsultasi harus dijalankan. Negosiasi intensif yang melibatkan koalisi LSM, penerima dana serta pemerintah negara pemberi donasi untuk menyiapkan dokumen resmi untuk mengelola tiga dana telah dilakukan sebelum dana dicairkan. Pada kasus FPE dan FSSI, negosiasi pengurangan utang masih harus dilakukan. Dalam semua kasus itu, donasi harus diyakinkan bahwa dana tersebut tidak akan dihambur-hamburkan. Sistem pelaporan, transparansi, pembukuan, dan akuntabilitas dimasukkan dalam Anggaran Dasar yayasan dan perjanjian yang mengatur donasi. Meskipun dewan pengurus didominasi oleh figur-figur LSM, beberapa wakil pemerintah dan individu independen juga dilibatkan.

### Pengembangan Dana Abadi: Pertumbuhan

Meskipun besarnya donasi awal dalam pembentukan dana abadi cukup menentukan dalam tiga kasus yayasan yang dipelajari di sini, kasus-kasus tersebut dan JVOFI

menekankan bahwa upaya-upaya harus dijalankan untuk memastikan agar dana terus bertumbuh. Mengingat besarnya kebutuhan mendanai konservasi dan penanganan lingkungan hidup, FPE dan KEHATI berusaha secara aktif untuk meningkatkan dana abadi mereka. KEHATI juga melakukan pencarian dana yang berasal dari perusahaan besar. Sementara keduanya menunjukkan keberhasilan dalam menarik dana dari yayasan swasta dan donor pemerintah untuk menambah bantuan kepada para penerima, namun mereka mengatakan sulit untuk mendapatkan donasi untuk menambah dana abadi mereka. Donor biasanya berkeinginan untuk memberikan sumbangan langsung kepada, dan melihat dampak dari, sebuah proyek tertentu.

Sebagai lembaga pemberi pinjaman, FSSI mengharapkan pembayaran kembali dari para peminjamnya. Godaan yang terus muncul adalah untuk mengalokasikan porsi yang semakin besar dari dana dan usahanya untuk sepenuhnya dibisniskan daripada membiarkan dananya dikelola para manajer keuangan. Lembaga ini tidak secara khusus mencari tambahan untuk membesarkan dana abadinya. Namun demikian, yayasan ini telah menarik dana dari yayasan lain yang tertarik untuk bersama-sama mendanai beberapa proyek FSSI.

Staf JVOFI menfokuskan diri untuk meningkatkan pelayanan dan para penerima bantuan dan mitranya untuk mencari dana pendamping. Mereka tidak secara aktif mencari tambahan untuk dana abadi mereka. Namun dengan pelayanan jasa yang efektif, lembaga ini membangun nama baik yang berhasil menarik perhatian lebih banyak pemberi dana. Setiap tahun dalam dasawarsa 1990-an, JVOFI menjalankan program dan mengelola dana yang rata-rata sama dengan besarnya dana abadi mereka. Mereka mungkin tidak akan memperoleh sejumlah yang sama jika mereka hanya meminta kalangan donor untuk menambah dana abadi mereka.

Efisiensi dalam bekerja juga menghasilkan penyisihan yang kemudian dapat dimasukkan JVOFI ke dalam dana abadi. Proyek dengan pembayaran kembali, seperti misalnya kredit kecil, adalah kontributor penting lainnya. Menariknya, proyek kredit kecil JVOFI menghasilkan keuntungan yang lebih baik daripada investasi mereka di bank. Bagi JVOFI, pemusatan perhatian, pengelolaan yang baik, dan pelayanan jasa yang efektif merupakan strategi pengembangan dana abadi.

Keempat yayasan tersebut memiliki manajer keuangan dari luar untuk mengelola aset dana abadi mereka, dan semuanya terutama berbentuk uang tunai atau bernilai uang tunai. Mereka mempunyai komite atau individu-individu yang mengawasi kinerja para manajer keuangan. Dalam setiap kasus, para manajer keuangan mengambil keputusan rincian bentuk investasi asset-asset yayasan berdasarkan kebijakan yang dikeluarkan oleh Dewan Penyantun. Biasanya, staf yayasan secara langsung menginvestasikan sebagian kecil dari aset mereka dalam surat berharga jangka pendek.

JVOFI menetapkan sejumlah dana untuk diinvestasikan oleh manajer keuangannya. Sebagian kecil dana dikelola untuk arus tunai oleh staf. Yayasan juga bergantung pada ahli keuangan berpengalaman dan terkenal yang juga duduk dalam Dewan Penyantun.

KEHATI, FPE, dan FSSI memiliki Komite Investasi yang bertindak sebagai penasihat. Dewan ini pada akhirnya mengambil keputusan investasi pada tingkat

kebijakan (seperti gabungan investasi) dan tingkat operasional (misalnya memilih penasihat dan manajer keuangan). Pada awalnya KEHATI dibantu oleh USAID untuk menunjuk penasihat investasi yang berbasis di Amerika Serikat, tetapi kini Komite Investasi merekomendasikan untuk menunjuk seorang penasihat yang berbasis di Asia sehingga dapat lebih tanggap terhadap perubahan-perubahan pasar. Namun, baik Dewan Penyantun KEHATI maupun Komite Investasi tidak dapat mengubah ketentuan dalam kesepakatan kerja sama, yakni bahwa dana harus diinvestasikan dalam perusahaan yang terdaftar di US Securities & Exchange Commission. Ini yang memungkinkan KEHATI dapat mempertahankan nilai kekayaannya dalam mata uang asing yang tertinggi di antara empat kasus yang ada. FPE, FSSI, dan JVOFI mempunyai manajer keuangan lokal yang terutama bertanggung jawab menangani investasi dalam mata uang lokal; devaluasi telah menurunkan nilai dollar dari dana abadi mereka.

Keempat yayasan mengembangkan dana abadi mereka (sekurang-kurangnya dalam mata uang lokal) dengan menunjuk manajer keuangan yang relatif merupakan lembaga keuangan yang besar dalam konteks internasional maupun lokal. Kebijakan investasi, terutama yang berkaitan dengan alokasi aset di antara surat-surat berharga yang memberikan pendapatan tetap, didokumentasikan dan dipatuhi dengan baik. Hanya sebagian sangat kecil, jika ada, dana abadi yang ditanamkan dalam usaha real estate. Hanya ada sedikit ruang untuk spekulasi dalam kebijakan investasi yayasan.

Tidak ada satupun yayasan yang mendapatkan donasi untuk memperbesar secara signifikan dana abadi mereka. Mereka lebih berhasil dalam memikat sumber dana lain untuk membuat dan membiayai program bagi masyarakat. Memikat keterlibatan sumber dana lain dapat berdampak finansial yang lebih lebih besar dan langsung bagi para penerima bantuan daripada usaha memperbesar dana abadi secara langsung. Memikat dana dari sumber lain adalah hal penting untuk dipertimbangkan dalam mengevaluasi kinerja dana abadi dan ini akan dibicarakan dalam bagian selanjutnya.

Sesungguhnya, upaya pencarian dana yang gencar oleh KEHATI memperlihatkan bahwa dana abadi bukanlah sebuah jawaban yang tuntas agar yayasan itu dapat berkelanjutan. KEHATI berupaya untuk mendiversifikasi donor-donornya, sambil mengembangkan mekanisme pendanaan yang inovatif dan alternatif. Staf lembaga juga mempertimbangkan bagaimana instrumen pendanaan dapat dimodifikasi untuk membantu mengembangkan dana abadi mereka.

Setelah dibentuk, dana abadi perlu dikembangkan untuk mengimbangi inflasi dan kebutuhan penerima bantuan. Manajemen yang baik, pemusatan perhatian, dan membangun nama baik dengan memberikan pelayanan dan bantuan yang efektif adalah kunci dalam menarik lebih banyak donor dan pemberi dana pendamping.

### **Pengembangan Dana Abadi: Penggunaan dan Pengembalian**

FPE dan KEHATI menggunakan dana abadi mereka dengan memberikan hibah kepada LSM dan lembaga kemasyarakatan. FSSI dan JVOFI pada dasarnya adalah lembaga pemberi pinjaman yang memerlukan dana pendamping atau ekuitas yang signifikan dari mitra mereka. Ini memberi kepastian kepada dua lembaga yang disebut

terakhir akan adanya dana pengembalian yang menjadi tambahan bagi dana abadi mereka masing-masing. Keduanya juga memberikan kredit kecil yang menghasilkan keuntungan yang kadangkala lebih baik daripada investasi yang dilakukan oleh manajer keuangan mereka. FSSI dan JVOFI cukup hati-hati dalam meminta manajer keuangan untuk menginvestasikan aset-aset dana abadi mereka.

FPE telah turut membiayai satu program pinjaman FSSI. FPE berharap dapat membiayai lebih banyak proyek dalam bentuk pinjaman, tetapi proyek yang layak memang sukar untuk didapat. Menurut strategi pencarian dana dari KEHATI, lembaga ini berupaya untuk “mengembangkan instrumen non-hibah dan pendekatan wirausaha sosial dalam perencanaan dan implementasi program.” Cara lain adalah “meningkatkan pendapatan melalui penjualan barang-barang dan jasa, investasi yang berkaitan dengan program, dan melalui pengembangan bisnis yang berhubungan dengan misi khusus KEHATI.” Namun seperti juga FPE, KEHATI lebih berkenan untuk bekerja dengan atau melalui lembaga yang lebih akrab dengan proyek yang bersifat wirausaha di mana urusan keuangannya perlu diawasi lebih ketat daripada proyek konservasi lingkungan hidup.

Bagi FPE dan KEHATI, menangani risiko keuangan secara langsung, dan bukan menyerahkannya kepada manajer keuangan, adalah sebuah tantangan baru. Pemberian hibah dan investasi memerlukan keahlian dan cara berpikir berbeda yang perlu dipelajari sebelum suatu lembaga memutuskan terlibat dalam kedua bidang tersebut.

## **Pelajaran**

Berikut ini adalah berbagai pelajaran yang berasal dari studi kasus dalam tahap-tahap penggalangan dan pengembangan dana abadi.

### **Penggalangan**

Dari semua kasus yang dikaji, motivasi utama untuk menggalang dana abadi berasal dari dalam yayasan atau kalangan LSM, yang kemudian mendirikan yayasan. Kemudian ada proses panjang untuk meyakinkan donor dan untungnya, ada dana serta keterbukaan kebijakan untuk pembentukan dana abadi tersebut. LSM dapat saja berupaya meyakinkan para penyandang dana untuk membentuk dana abadi, tapi jika dana tersebut tidak ada atau kebijakan para donor tidak membolehkan pembentukan dana abadi, upaya tersebut tidak akan berhasil.

Harus ditekankan bahwa hibah besar sekaligus untuk pembentukan dana abadi, jarang adanya. Dan lebih jarang lagi adalah donor yang menyumbang secara langsung untuk memperbesar dana abadi yang sudah ada. Kemungkinan pembentukan dana abadi bisa terjadi jika ada faktor-faktor berikut ini:

#### *Peluang Pendanaan*

Dana bisa secara tiba-tiba tersedia dalam jumlah besar maupun kecil tetapi terus mengalir dari para donor. Dalam kasus-kasus yang dikaji di sini, dana itu tersedia pada

saat bersamaan ketika dana abadi dibentuk. Dalam kasus FPE, FSSI, dan KEHATI, dana yang tersedia hanya untuk jangka waktu terbatas. Jika konstituen LSM tidak bekerja keras untuk mendapatkannya pada saat itu, mereka sama sekali akan kehilangan kesempatan untuk memperolehnya. Lembaga donor yang terkait □ USAID dan Pemerintah Swiss □ mengakhiri program-program mereka beberapa tahun setelah memberikan dana bagi tiga yayasan tersebut.

Juga penting untuk dicatat bahwa barter utang (*debt swaps*) berperan besar dalam membentuk dua dana abadi: FPE dan FSSI. Meskipun tidak ada barter utang yang serupa di Filipina sejak 1996 hingga 2001, tetapi ada peluang baru saat ini. “Pengampunan utang untuk penyelamatan lingkungan” bernilai US \$8,24 juta ditandatangani antara Pemerintah AS dan Filipina pada 19 September 2002 dalam semangat US Tropical Forestry Conservation Act. FPE dan KEHATI aktif mengeksplorasi barter utang sebagai upaya untuk memperbesar dana abadi mereka.

Dalam kasus JVOFI, korporasi menyediakan hibah tahunan kepada yayasan sampai 1997 dan Dewan Penyantun memutuskan untuk mengalokasikan sebagian dari dana tersebut ke dalam rekening tertutup yang secara efektif menjadi dana abadi.

### *Para Pejuang*

Para pejuang untuk membentuk dan mengembangkan dana abadi dibutuhkan baik oleh pihak penerima maupun donor. Para pejuang ini membutuhkan suatu konstituen untuk mendukung tugas-tugas yang berat. Pimpinan KEHATI, para mitranya di dewan penyantun, dan individu-individu yang bersimpati di USAID adalah pejuang-pejuang bagi KEHATI pada saat melakukan negosiasi. Koalisi LSM pembangunan dan lingkungan hidup Filipina serta mitra kerja mereka di Amerika Serikat tak henti-hentinya mengkampanyekan perlunya pembentukan FPE. Menteri Lingkungan Hidup Filipina dan Country Director USAID adalah para pejuang dari sisi pemerintah. Di JVOFI, ketua yayasan, yang juga pejabat di Benguet Corporation, mengambil keputusan strategis untuk secara kongkrit mengalokasikan uang untuk dana abadi. Bagi FSSI, kerjasama dan koordinasi antara Koalisi LSM Swiss dan Filipina berperan penting dalam meyakinkan pemerintah masing-masing agar menyetujui pembentukan dana abadi.

## **Pengembangan Dana Abadi: Manajemen, Memikat Dana Lain dan Dampaknya**

### **Manajemen**

Sebagaimana ditekankan sebelumnya, donor menaruh dananya ke dalam dana abadi bukan karena mereka ingin mendukung adanya dana itu sendiri, tetapi untuk mendukung penerima manfaat (yakni penerima hibah atau penerima kredit). Semakin banyak dana abadi memberikan keuntungan kepada penerimanya, semakin besar keinginan donor untuk mendukungnya. Dukungan ini dapat berbentuk pembiayaan proyek bersama, pembiayaan program, atau kontribusi langsung terhadap dana abadi.

Yang disebut terakhir adalah yang paling sukar didapat dari lembaga-lembaga ODA karena pasokan dana yang terus menurun, ditambah dengan keinginan untuk memperlihatkan hasil secara cepat dan memuaskan dari program bantuan yang mereka berikan.

Untuk menarik dukungan donor, mereka perlu memfokuskan perhatian pada dua bidang yang saling berkaitan, yaitu manajemen program dan manajemen keuangan. Manajemen program berkaitan dengan strategi, rencana, pengawasan, dan evaluasi. Manajemen keuangan meliputi pembukuan, akuntabilitas, pengawasan, analisis finansial, dan praktek serta kebijakan investasi yang baik.

Empat kasus tersebut memperlihatkan pentingnya manajemen program strategis. Pengurus dan staff harus meluangkan waktu yang cukup untuk menyusun strategi, merencanakan, mengawasi, dan mengevaluasi hasil dan dampaknya. Hasil yang baik harus dikomunikasikan juga diusahakan untuk kepada pihak-pihak lain. Tanpa hal ini maka diragukan yayasan dapat mempertahankan kredibilitasnya dan memikat dana-dana tambahan. Untuk mencapai dampak dan hasil yang ditargetkan bergantung pada kapasitas yayasan untuk mengelola semua sumber dananya secara efisien dan efektif. Para penerima hibah, donor, dan masyarakat secara bersama-sama akan menilai kemampuan yayasan untuk menjalankan mandatnya. Manajemen program yang kuat dibutuhkan untuk membuktikan bahwa yayasan memang menjalankan tugasnya.

Laporan keuangan yang teratur dan diaudit oleh pihak lain, merupakan persyaratan dasar bagi dana abadi. Laporan ini harus merefleksikan sebuah kualitas yang tinggi dalam manajemen keuangan. Mungkin yang lebih mendasar adalah strategi investasi. Tidak ada yang lebih buruk daripada sebuah dana abadi yang disia-siakan karena kebijakan investasi yang buruk. Untungnya, empat yayasan yang kita bicarakan memiliki kebijakan investasi yang jelas dan dapat mencegah menyusutnya dana mereka, walaupun terjadi krisis finansial yang melanda Asia pada 1997-98 dan suramnya ekonomi Amerika Serikat dalam beberapa tahun terakhir.

### **Memikat Dana Lain sebagai Strategi**

Sebagaimana sudah dibicarakan sebelumnya, strategi yang sama-sama digunakan oleh empat yayasan tersebut untuk memaksimalkan usaha mereka adalah memikat dana dari sumber lain (*leveraging*). Ini seringkali berarti menggunakan dana atau pendapatannya sebagai dana pendamping untuk mendapatkan hibah dari lembaga donor lain. Ini memungkinkan mereka untuk meningkatkan jumlah pemberian hibahnya dan menambah lebih banyak program dibandingkan jika mereka hanya bergantung pada pendapatan dana abadi mereka. Donor biasanya lebih suka untuk memberikan hibah kepada, atau melalui, yayasan yang memiliki dana pendamping. Beberapa donor swasta, khususnya yang ada di Eropa, dapat mengakses dan memperoleh dana pemerintah jika mereka memiliki dana pendamping. Lembaga yang memiliki dana abadi beruntung dapat menerima dana tambahan seperti ini dengan cara memikatnya.

Nilai dana hasil pemikatan sering diremehkan. Dalam kenyataannya, dana hasil pikatan ini dapat memberi dampak langsung kepada para penerimanya ketimbang donasi

berdampak kepada sebuah dana abadi. Sebagai contoh, jika kita mengandaikan 10% sebagai pendapatan yang masuk akal dari sebuah dana abadi, maka memperoleh dana hasil pikatan sebesar US \$10,000 dari dana-dana yang dikelola adalah seperti mendapatkan seberarti sama halnya dengan memperoleh tambahan US \$100,000 ke dalam sebuah dana abadi. Meskipun sangat ideal jika sebuah yayasan memiliki dana abadi untuk jangka waktu yang lama, tetapi kemampuan untuk memikat dana lain harus diakui sebagai sebuah prestasi yang penting yayasan-yayasan tersebut. Hal ini terutama benar mengingat ada donor-donor yang hanya mau melakukan pendanaan bersama untuk proyek-proyek tertentu saja.

Di samping itu, memikat dana dapat dilakukan melalui donor asing atau internasional yang ingin menyalurkan dana kepada lembaga lokal untuk dihibahkan atas nama mereka, atau lembaga yang dapat membiayai proyek bersama. Ini justru menjadi cara yang lebih mudah, murah, dan efektif untuk mencapai tujuan mereka. Contoh yang sudah ada: Global Environment Facility adalah sumber potensial dana yang dapat dipikat, khususnya untuk konservasi keanekaragaman hayati. Novib (Oxfam Netherlands dan LSM Belanda) menyediakan US \$100,000 dana pendamping untuk FSSI pada 2001.

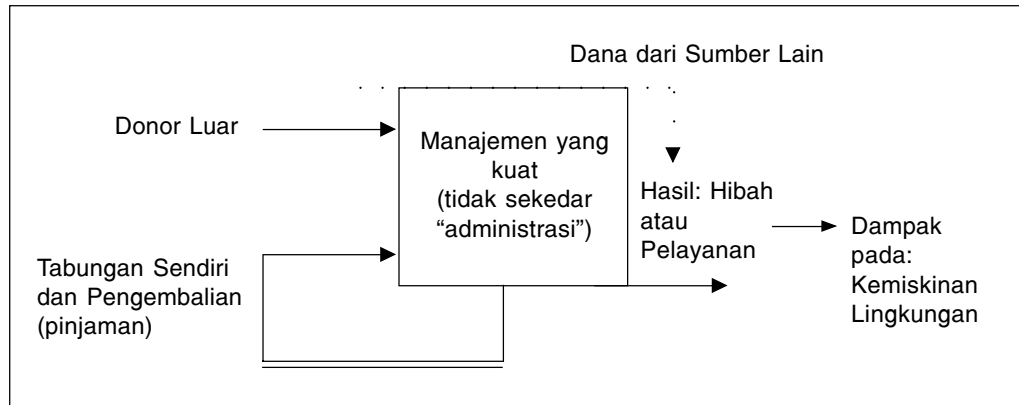
Adalah penting untuk mendefinisikan peran spesifik lembaga dalam strategi untuk memikat dana lain. Ketika KEHATI mulai mengeksplorasi untuk mendukung pengembangan usaha masyarakat, mereka menemukan bahwa ada banyak LSM yang lebih berpengalaman dalam bidang ini, dan banyak dana yang disediakan oleh program dan perusahaan pemerintah. Kemudian KEHATI memfokuskan diri pada inkubasi bisnis—menghubungkan para penerima bantuan dengan para ahli dan lembaga finansial. Meskipun dana dari program pemerintah tidak diberikan melalui yayasan, hubungan yang mereka bangun secara maya telah memikatkan dana bagi para penerima bantuan.

Memikat dana juga dapat dilakukan pada tingkat masyarakat. Di samping menggunakan bantuannya sebagai dana pendamping, JVOFI meminta masyarakat mitra kerjanya untuk menyediakan dana pendamping sendiri. Ini mengurangi beban yayasan dan membangun rasa kepemilikan masyarakat atas proyek-proyek mereka.

### **Tujuan Akhir: Hasil dan Dampaknya**

Pada akhirnya manfaat dana abadi akan diukur oleh masyarakat dan donor dari segi apa yang dihasilkan yayasan dan dampaknya. Ini terlepas dari apakah uang tersebut berasal dari dana abadi, dana pikatan dari sumber lain, atau biaya operasional. Pertanyaan dasarnya adalah, “Bagaimana yayasan mengelola seluruh dana yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang ditargetkan dan dampak yang diinginkan?” Tanpa sistem pengelolaan dan kinerja yang baik, jawabannya tidak akan pernah memuaskan. Jika sebuah lembaga secara konsisten membuahkan hasil sebagaimana diharapkan (yakni melayani masyarakat) dan mencapai dampak yang ditargetkan, donor akan memperhatikan dan masyarakat akan terus mendukung. Diagram pada Gambar I dapat disempurnakan untuk merefleksikan pembahasan di atas.



**Gambar II:** Semua Aspek Pengelolaan Dana Menjadi Penting

## Pelajaran dan Rekomendasi

Pelajaran dan rekomendasi berikut ini berdasarkan pengalaman dari empat yayasan yang dikaji dalam tulisan ini, dan diharapkan akan bermanfaat bagi yayasan, LSM dan juga donor.

### Penggalangan Dana Abadi

Donor bilateral dan yayasan filantropis swasta di Utara tetap merupakan sumber utama hibah besar untuk dana abadi. Hibah-hibah kecil dapat juga dipinjamkan yang menghasilkan tabungan dan pengembalian yang secara perlahan dapat membentuk dana abadi bagi lembaga-lembaga di Asia Tenggara. Cara yang kedua ini dapat dimaksimalkan jika donor mengizinkan hibah untuk ditabung dan bukannya mengharuskan penerima hibah untuk menggunakan semua dana atau mengembalikan uang tabungan.

Peluang barter utang di Filipina dan Indonesia muncul kembali setelah relatif menghilang pada akhir 1990-an. Keadaan ini dapat memberikan kesempatan lembaga-lembaga di sana untuk memperoleh dana yang lebih besar untuk modal atau memperbesar dana abadi. Pihak donor-kreditor harus mempublikasikan mekanisme program ini, sehingga lebih banyak lembaga akan dapat memanfaatkan kesempatan.

Dukungan dan motivasi merupakan hal penting. Lembaga yang berminat perlu mengidentifikasi dan melatih pejuang mereka untuk menggalang dana abadi dan memanfaatkan barter utang. Pejuang-pejuang ini perlu bekerja sama dengan pejuang lain di pihakdonor dalam merancang dan mengesahkan kesepakatan pemberian dana atau barter utang.

Juga perlu ditekankan bahwa lembaga yang berminat harus bersikap pro-aktif dalam isu-isu kebijakan. Bila ada kebijakan yang akan menghambat pembentukan dana abadi, mereka harus berusaha untuk mengubah ini melalui dialog, lobi, atau biasanya menantang donor untuk secara serius memberi kontribusi kepada strategi keberlanjutan finansial jangka panjang dengan membentuk dana abadi. Ini tentu saja dengan asumsi bahwa lembaga yang memperjuangkan ini sudah dikenal menerapkan system manajemen yang transparan.

### **Pengembangan Dana Abadi**

Dana abadi, dan dana lain pada umumnya, adalah masukan atau modal kerja. Manajemen mengubah dana ini dan masukan yang lain menjadi hasil dan dampak yang nyata. Karenanya manajemen yang baik adalah sangat penting. Manajemen bahkan dapat menghasilkan dana secara internal (tabungan dan pengembalian) untuk dijadikan dana abadi.

Memikat dana dari sumber lain adalah sebuah strategi dasar bagi dana abadi. Donor dan yayasan harus mencari, berkoordinasi dengan, dan memikat dana dari, donor-donor, yayasan, dan lembaga-lembaga finansial dan teknis lain yang relevan. Kasus-kasus tentang pemikatan dana dari lembaga lain dapat didokumentasikan dan diberikan kepada para donor, LSM, dan yayasan-yayasan yang berminat.

Kebijakan investasi yang jelas dan spesifik adalah penting. Dengan menerapkan kebijakan seperti itu, keempat yayasan yang memiliki dana abadi tersebut berkembang, sekurang-kurangnya dalam nilai mata uang setempat. Namun demikian, tetap ada ancaman devaluasi dan inflasi yang dalam jangka panjang harus diatasi dengan sebuah rencana pengembangan dana abadi.

Strategi pencarian dana yang terus-menerus seperti KEHATI sangat dibutuhkan, bahkan jika sebuah yayasan telah memiliki dana abadi yang besar substansial. Kebutuhan masyarakat penerima bantuan tidak bisa diremehkan. Kursus-kursus tentang teknik pencarian dana mungkin sangat berguna bagi para staf yayasan.

Ahli keuangan, komite investasi, dan manajer aset/keuangan adalah penting, tetapi fungsi mereka harus didefinisikan secara jelas. Sekedar manajemen internal dan langsung untuk menangani investasi aset tidak dianjurkan. Bahkan yayasan-yayasan besar yang sudah menyewa staf untuk menangani investasi mereka, masih juga menyewa manajer keuangan eksternal untuk melakukan tugas sehari-hari atau teknis dalam kaitannya dengan pengelolaan investasi. Oleh karena itu, adalah penting untuk mengembangkan kapasitas internal lembaga memahami dan mengawasi kinerja manajer investasi (dewan pengurus tidak boleh memaafkan kinerja buruk manajer investasi).

Yayasan harus berupaya agar mampu menilai, mengawasi, dan mengevaluasi hasil dan dampak program mereka. Ini akan memungkinkan mereka untuk membuktikan kepada donor dan masyarakat apakah mereka layak atau tidak untuk mendapat dukungan. Ukuran kuantitatif atas hasil dan dampak dari setiap unit masukan akan sangat berguna tidak hanya untuk manajemen, tetapi juga untuk melaporkan dan meyakinkan donor dan masyarakat tentang pekerjaan mereka yang baik.

Donor dan yayasan harus selalu memperhatikan hasil dan dampak dari program pendanaan mereka. Sekalipun mudah untuk memfokuskan perhatian pada usaha mendapatkan dana, tetapi hal itu akan mendistorsi gambaran yang sesungguhnya dan menjatuhkan prestasi yayasan, terutama dalam hal memikat dana dari sumber lain. Begitu pula, pengukuran dan pengawasan dibutuhkan untuk mengevaluasi pengaruh dari pemikatan dana dari sumber lain terhadap hasil dari dampak program yayasan.

## Kesimpulan

Dana abadi bukanlah berarti sebuah obat mujarab bagi segala masalah keuangan lembaga. Namun dana abadi dapat menjadi asset yang mendukung dan memberdayakan untuk pembangunan sosial. Dana abadi mempunyai makna lebih jauh dari sekedar keberlanjutan finansial. Mungkin itulah sebabnya dana abadi tidak dapat digalang dan dibentuk hanya melalui sarana finansial. Konstituen sosial, pejuang, waktu, negoisasi, dan belum lagi komitmen bantuan dan politik, diperlukan untuk menggalang dana abadi. Mengembangkan sebuah dana abadi membutuhkan upaya yang sama, ditambah dengan program dan pengelolaan keuangan yang baik. Namun, pada akhirnya, dana abadi tidak akan dinilai dalam pengertian proyek atau finansial, tetapi dalam arti dampak mereka terhadap kemiskinan, kesehatan dan lingkungan masyarakat, dan terhadap pembangunan pada umumnya.

## Daftar Pustaka

- Alegre, Alan. *Sustaining Life After Debt - A Case Study on the Foundation for a Sustainable Society, Inc.* New York: The Synergos Institute, 2001.
- Foundation for the Philippine Environment, *Financial Statements*, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Financial Statements*, 1995 dan 1996.
- \_\_\_\_\_. *Financial Statements*, 1996 dan 1997.
- \_\_\_\_\_. *Financial Statements*, 1997 dan 1998.
- \_\_\_\_\_. *Financial Statements*, 1998 dan 1999.
- \_\_\_\_\_. *Financial Statements*, 1999 dan 2000.
- \_\_\_\_\_. *Financial Statements*, 2000 dan 2001.
- \_\_\_\_\_. *Endowment Fund Analysis*. PowerPoint Presentation. 2002.
- Foundation for a Sustainable Society, Inc., *Annual Report*, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 2001.
- Garilao, Ernesto D. and Gil R. Tuparan. *Corporate Resources for Local Development in the Philippines: The Jaime V. Ongpin Foundation, Inc.* New York: The Synergos Institute, 2003.
- Horkan, Kathleen M. and Patricia L. Jordan. *Endowments as a Tool for Sustainable Development*. USAID Working Paper No. 221, PN-ABY-616. Washington DC: USAID Center for Development Information and Evaluation, Juli 1996.
- Indonesian Biodiversity Foundation (Yayasan KEHATI), *Annual Report*, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Annual Report*, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Business Incubator - A Preliminary Concept*. PowerPoint Presentation, Undated.
- \_\_\_\_\_. *Investment Committee Terms of Reference*, 2000.

- \_\_\_\_\_. *Investment Policy Guidelines*, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Principles and Guidelines for Partnership with Business Enterprises*, 2002.
- Maxim, Sarah. *Building an Endowment for Biodiversity Conservation in Indonesia: The Case of KEHATI*. New York: The Synergos Institute, 2003.
- Quizon, Antonio, *A Case Study on the Foundation for the Philippine Environment*. New York: The Synergos Institute, 2001.
- USAID Cooperative Agreement No. 497-0384-A-OO-5011-00.
- Weatherly, Paul. *Endowments in Africa - A Discussion of Issues for Using Alternative Funding Mechanisms to Support Agricultural and Natural Resources Management Programs*. USAID Technical Paper No. 24, PN-698-0478. Washington DC: USAID Office of Sustainable Development, Bureau for Africa, Agustus 1996.
- Winder, David. *Civil Society Resource Organizations in Southeast Asia*. New York: The Synergos Institute, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Endowment Fund Activities and Investment*. Paper presented at the Workshop on Financial Sustainability for Civil Society Resource Organizations in Indonesia. Yogyakarta, Indonesia, 7-9 Nopember 2000.

## Wawancara

- Wawancara langsung dengan Ismid Hadad, Direktur Eksekutif, Yayasan KEHATI, Oktober 2002.
- Wawancara bersama dengan Gustaaf Lumiu, Direktur Keuangan dan Administrasi, Andreas Yasakasih, Manajer Keuangan, Irfan Nasution, Analis Riset Manajemen Keuangan, dan Dr. B. Setiawan dan Okkie Adhika Monterie, Anggota Komisi Investasi, Yayasan KEHATI, Oktober 2002.
- Wawancara langsung dengan Julio Tan, Direktur Eksekutif, Foundation for the Philippine Environment, September 2002.
- Wawancara langsung dengan Ma. Rosario Lopez, Direktur Eksekutif, Jaime V. Ongpin Foundation, Inc., Nopember 2002.
- Wawancara bersama dengan Helen Grace Baldo, Manajer Keuangan, Salvador Pabalan, Bendahara, dan Emily Pimentel, Anggota Dewan Penyantun, Jaime V. Ongpin Foundation, Inc., Nopember 2002.

## Tentang Penulis

*Eugenio M. Gonzales* adalah seorang insinyur teknik industri yang mempunyai 22 tahun pengalaman dalam bidang perencanaan strategis, pengelolaan dan pengembangan proyek, pengembangan kelembagaan, dan analisis kebijakan. Ia terlibat secara intensif dalam perencanaan dan pelaksanaan empat mekanisme pemberian hibah yang telah menyalurkan lebih dari US \$ 18 juta kepada lebih dari 1.000 LSM dan lembaga kemasyarakatan di Filipina dalam 14 tahun terakhir. Pengalaman kerjanya meliputi seluruh siklus proyek, mulai dari perencanaan sampai kepada penilaian, pengelolaan, pengawasan, dan evaluasi.

Sebagai Direktur Eksekutif Foundation for a Sustainable Society antara tahun 1996 dan 2002, dan saat ini sebagai konsultan lepas, Mr. Gonzales telah menghabiskan 6 tahun terakhir dengan memberikan bantuan teknis dan keuangan kepada usaha kecil dan menengah yang berbasiskan komunitas dan berwawasan lingkungan.

Sebelum aktif bekerja dalam masyarakat sipil, Mr. Gonzales mengajar selama 6 tahun di Departemen Teknik Industri dan Riset Operasional di University of Philippines, Diliman. Ketika masih aktif dalam dunia akademis, ia juga menjadi konsultan dan pengajar pada berbagai proyek dan kursus-kursus pelatihan di National Engineering Center, the Institute for Small-Scale Industries, dan The College of Social Work and Community Development, yang semuanya berada di University of Philippines. Mr. Gonzales mengajar Analisis Kelayakan Proyek, Rekayasa Metode, Organisasi dan Manajemen Industri, Pengawasan Kualitas Industri, Statistik Industri, dan Rapid Rural Systems Appraisal.

Pada 1991, sebagai salah satu anggota dewan pendiri, Mr. Gonzales membantu mengorganisir Caucus of Development NGO Networks, koalisi LSM terbesar di Filipina. Mr. Gonzales mempengaruhi dan mengajukan rekomendasi kebijakan kepada para pembuat kebijakan di tingkat kabinet. Dia juga aktif berpartisipasi dalam diskusi kebijakan dengan para pimpinan dan pejabat lembaga pembangunan bilateral dan multi-lateral serta lembaga internasional.

The Synergos Institute adalah sebuah organisasi nirlaba independen yang berkantor pusat di New York, yang berusaha untuk mencari solusi efektif untuk mengatasi masalah kemiskinan secara berkelanjutan dan bertumpu pada kapasitas setempat. Synergos dan mitra-mitra kerjanya memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada untuk menjembatani jurang sosial dan ekonomi, mengurangi kemiskinan dan meningkatkan keadilan bagi masyarakat dunia.

Tujuan Synergos adalah:

Meningkatkan kapasitas lembaga-lembaga pemberi hibah di Afrika, Asia dan Amerika Latin untuk memobilisasi semua sumberdaya yang ada dan membangun kerjasama untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan keadilan di negara-negara tersebut;

Meningkatkan kapasitas lembaga-lembaga filantropi di seluruh dunia, untuk menambah efektivitas investasi sosial mereka dan dapat menggalang kerjasama untuk memperbesar hasil guna program mereka; dan

Membangun kerjasama dan kemitraan yang efektif di semua sektor sosial, ekonomi dan kelembagaan dengan mengembangkan dan menerapkan kepemimpinan bersama serta mendorong proses dialog.



Synergos

The Synergos Institute  
Main Office  
9 East 69<sup>th</sup> Street  
New York, NY 10021 USA  
Tel + 1 (212) 517-4900  
Fax + 1 (212) 517-4815  
synergos@synergos.org  
www.synergos.org

Southeast Asia Regional Office  
Rm. 207, Center for Social Policy & Public Affairs  
Social Development Complex  
Quezon City 1108  
The Philippines  
Tel +.63 (2) 426-6001 local 4647  
Fax + 63 (2) (+632) 426-5999  
gvelasco@synergos.org